

Les pratiques managériales de proximité et l'ajustement des travailleurs âgés en situation de chronicité

Close managerial practices and the adjustment of elderly workers in situations of chronicity

Nom et Prénom de l'auteur *

HOCINI Amar

Affiliation (Université de Bejaia)

Affiliation (LSMN de Bejaia)

(Algérie)

Email: amar.hocini@univ-bejaia.dz

تاريخ الاستلام: ٢٠٢٤/٠٢/١٣

القبول: ٢٠٢٤/٠٦/٢٠

النشر: ٢٠٢٤/٠٧/١٨

: .../.../...

Résumé :

La présente recherche s'est réalisée auprès d'un échantillon de (٢٢) employés en situation de chronicité au travail relevant de l'entreprise de « CEVITAL » de Bejaia. Il s'agit d'une recherche de nature qualitative, qui montre à l'aide d'un entretien semi directif autours des dimensions de l'approche théorique adoptée que ces employés sont d'autant moins ajustés au travail, qu'ils perçoivent négativement les différentes pratiques de management de leurs supérieurs immédiats respectivement l'habilitation psychologique, la régulation et le soutien. Il reste tout de même important de signaler que la pratique la plus contraignante à l'ajustement de cette population aux contraintes pathogènes du travail est le déficit en matière d'habilitation psychologique des supérieurs directs. En d'autres mots, l'absence de valorisation du travail de groupe et de l'entraide par les managers de première ligne ne favorisent guère la mise en œuvre des régulations individuelles et/ou collectives de cette catégorie d'employés.

Mots clés : Pratique d'habilitation psychologique ; pratique de soutien ; pratique de régulation ; chronicité psychique ; chronicité physique ; l'ajustement au travail.

Abstract: This research was carried out with a sample of (٢٢) employees in a situation of chronicity at work within the company of "CEVITAL" of Bejaia. This is a qualitative research, which shows using the dimensions of our theoretical approach that these employees are all the less adjusted to work, perceive negatively the various management practices of their immediate superiors respectively psychological empowerment, regulation practices and support. It is still important to point out that the most constraining practice in general to the adjustment of this population to the pathogenic demands and constraints of work is the lack of psychological empowerment of direct managers. In other words, the lack of valorization of group work and mutual aid by front-line managers does little to promote the implementation of individual and/or collective regulations for this category of employees.

Key words: Practice of psychological empowerment, practice of support, practice of regulation, psychic chronicity, physical chronicity, adjustment to work.

* Auteur correspondant

-Introduction :

Les recherches en psychologie du travail et des organisations soulignent l'importance des pratiques managériales de proximité pour préserver la santé et favoriser le développement du capital humain en entreprise. Un mauvais climat social peut entraîner des dysfonctionnements internes comme la démoralisation et le manque d'implication. L'ajustement au travail est étudié pour son impact sur le bien-être individuel et la performance organisationnelle. Les relations de qualité entre travailleurs et managers, fondées sur l'habilitation psychologique, le soutien et la régulation, sont cruciales dans cet ajustement. Une revue de la littérature souligne l'importance croissante de ces relations pour le succès du management de proximité, surtout pour les travailleurs âgés confrontés à diverses formes de chronicité au travail. La présente recherche se concentre sur le rôle des pratiques de l'habilitation psychologique, du soutien et de la régulation dans l'ajustement des travailleurs âgés en situation de chronicité. À travers une enquête qualitative auprès d'un échantillon de travailleurs âgés de l'entreprise "CEVITAL" à Bejaia, elle vise à mieux comprendre comment ces pratiques influencent l'adaptation de cette population. La perception de ces pratiques par cette catégorie de travailleurs est considérée comme un levier de management pour faciliter leur ajustement aux nouvelles conditions de travail, et par conséquent, de prévenir la détérioration de leur santé et de leur qualité de vie au travail.

١. La problématique :

Les transformations profondes du monde du travail ont placé l'ajustement organisationnel des travailleurs âgés en situation de chronicité diverse au centre des préoccupations. Les évolutions telles que l'intensification du rythme de travail, l'introduction de nouvelles technologies, le travail atypique...ont un impact négatif sur leur adaptation aux nouvelles contraintes professionnelles, menaçant ainsi leur santé.

Des efforts ont été déployés pour remédier à cette situation, mais des questions persistent quant aux interventions nécessaires en entreprise pour favoriser un meilleur ajustement et préserver la santé et la qualité de vie au travail des personnes âgées. Il apparaît que les managers de proximité jouent un rôle crucial dans cet ajustement organisationnel, en agissant comme des agents de changement et en guidant les travailleurs dans la mise en œuvre des projets et politiques de l'entreprise.

La mise en œuvre de ces projets et politiques présente des défis, car les acteurs ou les travailleurs impliqués doivent être bien guidés, coachés et continuellement

ajustés aux nouvelles contraintes du travail. Pour cela, nous accordons une attention particulière dans cette étude aux pratiques d'habilitation psychologique, de soutien et de régulation des managers de proximité, dont l'objectif est d'évaluer leur rôle dans l'ajustement des personnes âgées en situation de chronicité, qu'elle soit psychique ou physique, dans le contexte organisationnel. Ainsi, nous nous concentrons sur le rôle de ces pratiques dans la facilitation de la mise en œuvre des régulations individuelles et collectives de cette population face aux contraintes pathogènes du travail, telles que les horaires décalés, les postures pénibles et autres.

Il est crucial de noter ici, que de nombreux managers ont une vision limitée de la chronicité au travail, se concentrant uniquement sur les aspects visibles au détriment des troubles psychiques sous-jacents. Nous explorons donc les difficultés d'ajustement des personnes âgées en situation de chronicité, qu'elle soit visible ou invisible, en lien avec les pratiques managériales des supérieurs immédiats. Dès lors, nous envisageant examiner ce lien en s'appuyant sur certaines études antérieures et les propositions de l'approche théorique de Rousseau et Aubé, (٢٠٠٧). Celles-ci montrent que la pratique de soutien est liée à préservation de la santé psychologique et le bien-être au travail. Quant à la pratique d'habilitation psychologique est significativement liée à l'intégration dans le groupe. Et enfin, la pratique de régulation est positivement liée à l'adaptation aux conditions physiques du travail.

En répliquant ces propositions sur un échantillon restreint de travailleurs âgés avec chronicité dans l'entreprise CEVITAL de Bejaia, spécialisée dans le domaine de l'agroalimentaire, notre question de recherche et nos hypothèses se présentent suit:

- L'ajustement des travailleurs âgés en situation de chronicité au travail dépend-il des pratiques managériales de proximité de leurs responsables directs ?

٢. Les hypothèses de recherche :

H١. L'ajustement des travailleurs âgés en situation de chronicité au travail est en fonction des pratiques de soutien de leurs responsables directs soit la reconnaissance, la considération et la participation à la prise de décision.

H٢. L'ajustement des travailleurs âgés en situation de chronicité au travail est en fonction des pratiques de régulation de leurs responsables directs soit l'information, l'orientation et le feed-back sur les procédures d'exécution du travail.

H٣. L'ajustement des travailleurs âgés en situation de chronicité au travail est en fonction des pratiques d'habilitation psychologique de leurs responsables directs soit le développement du travail de groupe, l'encouragement de l'entraide et de l'autogestion des affaires du groupe.

٣. Les objectifs de l'étude:

- Identifier les aspects du travail qui peuvent aggraver les difficultés des travailleurs âgés confrontés à la chronicité, dans le but d'améliorer leurs conditions de travail.
- Comprendre les stratégies individuelles et collectives utilisées par ces travailleurs pour faire face aux contraintes professionnelles.
- Évaluer comment les pratiques de management de proximité facilitent ces stratégies d'adaptation.
- Mettre à jour les rôles et responsabilités des managers de proximité envers les travailleurs âgés confrontés à la chronicité.
- Améliorer les possibilités d'adaptation des travailleurs âgés confrontés à la chronicité pour favoriser leur épanouissement professionnel et leur maintien en emploi avec une bonne santé.

٤. Définitions des concepts clés :

Nous examinerons dans cette partie les différentes conceptions théoriques des variables clés à l'étude dans le cadre de leurs approches théoriques respectives.

٤,١. Les pratiques managériales de proximité :

Ce projet vise à explorer l'impact des trois pratiques managériales de proximité sur l'ajustement organisationnel des salariés. Il examine spécifiquement les pratiques de soutien, de régulation et d'habilitation psychologique. Le soutien englobe la reconnaissance, la considération et la prise de décision collégiale. La régulation comprend l'orientation des membres du groupe, la transmission d'informations et la rétroaction pour faciliter la régulation des procédures d'exécution du travail. L'habilitation psychologique concerne le développement du travail en groupe et l'autogestion des affaires respectives.

٤,٢. La chronicité physique :

La chronicité physique recouvre l'ensemble des troubles physiques liés aux maladies chroniques, les problèmes de motricité, les troubles musculo-squelettiques (TMS) et les douleurs aiguës (Lombalgies). Les causes peuvent être très variées : maladie, traumatisme dû à un accident, l'avancée en âge, et les mauvaises conditions de travail (Sekiou et al, ٢٠٠٧, pp.٥٨٢-٥٨٨).

٤,٣. La chronicité psychique :

Parmi les indicateurs les mieux récentes d'une chronicité psychique au travail, figurent une triade composée de stress professionnel, du burnout et d'addiction. Ces troubles psychologiques sont influencés par trois facteurs : les facteurs associés au travail (Ex. absence de reconnaissance), les caractéristiques individuelles (ex. L'âge chronologique) ; l'environnement social (ex. le groupe) (Lagabrielle, ٢٠١٤, p.٥٣).

٤,٤. L'ajustement au travail :

L'ajustement au travail implique une harmonisation entre les ressources de l'individu et son environnement professionnel pour maintenir une congruence optimale. Dans cette étude, un travailleur âgé en situation de chronicité est considéré comme ajusté lorsque ses supérieurs directs fournissent un soutien, régulent les procédures de travail et encouragent le travail d'équipe pour équilibrer sa condition de chronicité (avec ses ressources limitées) et les exigences du travail telles que le rythme, la posture, et l'organisation du travail.

٥. Méthodologie utilisée :

La recherche a été menée auprès d'un petit groupe de travailleurs âgés confrontés à la chronicité dans les départements de production et commercial de l'entreprise CEVITAL, spécialisée dans l'agroalimentaire à Bejaia. Pour cette étude, nous avons mené ٢٢ entretiens semi-dirigés. L'échantillon, sélectionné de manière non probabiliste par le biais d'une méthode de boule de neige, a été contacté en dehors du lieu de travail. Nous avons opté pour des entretiens car ils permettent un échange authentique avec les participants, en respectant leurs références personnelles. Un guide d'entretien a été préparé, basé sur les trois dimensions de l'étude, comprenant ١٤ questions semi-directives pour garantir à la fois la liberté de réponse et la structure de l'entretien. L'analyse des données s'est faite selon la méthode de l'analyse de contenu, idéale pour traiter les discours et les données qualitatives.

٦. Résultats de la recherche :

٦.١. Observations préliminaires à l'étude :

٦.١.١. Difficultés rencontrées par les travailleurs âgés en situation de chronicité :

Les résultats indiquent des différences significatives dans les difficultés rencontrées par les travailleurs atteints de chronicité physique et psychique, en fonction de leurs besoins spécifiques. Les problèmes physiques (troubles moteurs, maladies invalidantes, douleurs chroniques) sont souvent liés à des ajustements matériels comme l'aménagement du poste de travail, tandis que les difficultés psychologiques (stress, burnout, isolement) concernent la communication et l'organisation du travail.

٦.١.٢. Stratégies d'ajustement des travailleurs âgés confrontés à la chronicité

Les travailleurs âgés confrontés à la chronicité s'adaptent aux contraintes du travail en mettant en place des ajustements individuels ou collectifs, souvent sans informer leurs supérieurs. Ceux souffrant de chronicité physique modifient leur façon de travailler en collaboration avec les membres valides de leur équipe pour prévenir toute détérioration de leur santé. De même, ceux confrontés à une chronicité psychique font appel à des médiateurs au sein de leur équipe pour améliorer la

communication avec leurs supérieurs et éviter les tensions interpersonnelles. Cependant, la concentration des managers de proximité sur des aspects administratifs plutôt que sur le soutien et le leadership entrave ces stratégies d'ajustement. Les résultats préliminaires de la pré-enquête confirment ces obstacles et éclairent sur la nécessité de revoir les pratiques de supervision pour favoriser l'adaptation des travailleurs confrontés à la chronicité.

٦.٢. Présentation et analyse des résultats de l'étude :

٦.٢.١. Présentation des résultats socioprofessionnels des enquêtés :

Notre échantillon se compose de ٢٢ employés répartis dans deux services de l'entreprise CEVITAL, spécialisée dans l'agroalimentaire. Parmi eux, ١٢ appartiennent au service de production et ١٠ au service commercial. L'âge moyen des participants est de plus de ٥٠ ans, et la majorité d'entre eux ont une scolarité au niveau de la troisième année secondaire. Il s'agit principalement de personnel qualifié avec une ancienneté moyenne de plus de ٢٣ ans dans l'entreprise. En ce qui concerne les types de chronicité, ١٥ participants présentent une chronicité physique et ٧ une chronicité psychique.

٦.٢.٢-Présentation des résultats relatifs à la première hypothèse :

En ce qui concerne la première hypothèse, les résultats de nos entretiens indiquent que la majorité des répondants, soit ١٧ sur ٢٢, dont ٦ souffrant de chronicité psychique, confirment que leurs managers immédiats ne fournissent pas de soutien au travail. Ils estiment que leurs responsables ne prennent pas en compte leurs opinions dans les décisions relatives au travail et qu'ils adoptent des attitudes non sincères à leur égard. Ces résultats sont corroborés par l'absence de respect et de considération témoignée par les managers de proximité envers les employés âgés en situation de chronicité. De plus, l'absence de soutien au travail entrave leur ajustement aux contraintes du travail, en particulier pour ceux souffrant de chronicité psychique. Par exemple, certains évitent de faire des propositions à leurs supérieurs par crainte d'un traitement négatif.

Sur le même registre, les résultats mettent en évidence que le soutien du supérieur immédiat influence significativement l'adaptation aux exigences et contraintes du travail. Sur vingt-deux enquêtés, dix-sept ont exprimé que leur perception négative de ce soutien entrave leur ajustement au travail, tandis que cinq ont indiqué le contraire. En d'autres termes, le manque de soutien, tel que le manque de traitement positif, de reconnaissance, de considération et de participation à la prise de décision, entrave la capacité des employés à s'adapter aux exigences du travail, en particulier ceux souffrant de problèmes psychologiques chroniques comme la difficulté à compter sur un collègue pour jouer le rôle de médiateur. Par exemple, un répondant a mentionné qu'il évite de faire des suggestions à son supérieur immédiat de peur

d'être mal jugé devant ses pairs. Ces conclusions confirment la première hypothèse de l'étude.

٦.٢.٣. Présentation des résultats de la deuxième hypothèse :

En ce qui concerne les résultats de la deuxième hypothèse portant sur le rôle de la pratique de régulation des managers de proximité dans l'ajustement des travailleurs âgés en situation de chronicité au travail, les résultats sont les suivants : Quatorze enquêtés, dont quatre atteints de chronicité psychique, notent que leurs responsables immédiats ne définissent pas les rôles et les responsabilités des membres du groupe, ni ne précisent les aspects du travail à améliorer. Cependant, six répondants souffrant de chronicité physique (rhumatisme et arthrose) et deux autres ayant une chronicité psychique (stress et ancienne dépression nerveuse) ne partagent pas cet avis.

Un répondant souffrant d'arthrose mentionne que son supérieur immédiat ne fixe pas d'objectifs d'équipe clairs et précis pour faciliter l'adaptation aux exigences du travail. Un autre, affecté par une ancienne dépression nerveuse, attribue la dégradation de ses relations avec certains membres de son équipe au manque de clarification des rôles et responsabilités par son supérieur immédiat. Un répondant atteint d'une hernie discale souligne également que son supérieur immédiat ne spécifie pas les aspects du travail à améliorer.

Concernant la question sur l'effet des pratiques de régulation du supérieur immédiat sur l'ajustement aux exigences et contraintes du travail, quatorze enquêtés sur vingt-deux affirment que la perception négative qu'ils ont de ces pratiques entrave réellement leur ajustement, tandis que huit enquêtés atteints de diverses chronicités (six physiques et deux psychiques) soutiennent le contraire.

L'absence de régulation au travail, caractérisée par des objectifs flous, des responsabilités mal définies, un manque d'orientation et de retour d'information, entrave la mise en place de régulations individuelles et collectives. Ainsi, la deuxième hypothèse est confirmée.

٦.٢.٤. Présentation des résultats de la troisième hypothèse :

Les résultats concernant le rôle des pratiques d'habilitation psychologique des managers de proximité dans l'ajustement des personnes âgées en situation de chronicité au travail sont significatifs. La majorité des membres de l'échantillon ont une réaction négative à ces pratiques, soit vingt enquêtés contre deux répondants souffrant de chronicité physique qui pensent différemment.

Un répondant affecté par une tendinite d'épaule et de l'arthrose au genou mentionne que son supérieur immédiat n'encourage pas l'entraide entre les membres du groupe. Deux autres, souffrant respectivement de diabète et d'hypertension,

regrettent que leur supérieur immédiat n'incite pas les membres de l'équipe à planifier leur travail par eux-mêmes. De plus, un enquêté atteint de rhumatisme critique le fait que son supérieur immédiat ne pousse pas les équipiers à trouver des solutions aux problèmes de l'équipe.

La plupart des employés interrogés affirment que le manque de pratiques d'habilitation psychologique de la part des managers entrave sérieusement leur adaptation aux exigences du travail. Le déficit d'entraide, le manque de travail d'équipe et l'absence d'autogestion des affaires par les coéquipiers constituent des obstacles à la mise en place de régulations individuelles et collectives pour les travailleurs âgés en situation de chronicité. Par exemple, l'interdiction de l'entraide et de la coopération complique l'adaptation aux tâches physiquement exigeantes, comme le soulevé de poids, ce qui est particulièrement préjudiciable pour les travailleurs souffrant de problèmes de santé tels que les hernies discales, les tendinites et les arthroses. Ainsi, la troisième hypothèse est vérifiée.

٦.٣. Discussion des résultats de l'étude :

Les résultats de cette recherche mettent en évidence l'impact de trois dimensions du management de proximité sur l'ajustement des personnes en situation de chronicité dans le milieu professionnel. En premier lieu, le déficit d'habilitation psychologique des managers, marqué par un manque d'entraide, de valorisation du travail en équipe et d'autonomie, entrave la mise en place de stratégies individuelles et collectives. Ensuite, la pratique de régulation des supérieurs immédiats, caractérisée par des objectifs d'équipe flous et une absence de clarification des rôles, complique également cet ajustement. Enfin, l'absence de soutien au travail, incluant un manque de reconnaissance et de participation à la prise de décision, contribue aux difficultés rencontrées par les travailleurs en situation de chronicité, limitant ainsi leur capacité à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation efficaces. Selon la revue de littérature spécialisée, l'ajustement organisationnel est tributaire de ces pratiques Rousseau et Aubé (٢٠٠٧), Naschberger (٢٠٠٨), et Everaere (٢٠١٠).

Les résultats de l'étude révèlent que la perception négative des pratiques d'habilitation psychologique de leurs managers immédiats entrave sérieusement l'ajustement au travail pour la plupart des répondants. Cette perception est due à des facteurs tels que l'interdiction de l'entraide et de la coopération entre collègues, le manque de développement du travail en équipe, et l'absence d'autonomie et de délégation de l'autorité aux employés. En conséquence, les employés ne ressentent pas de contrôle sur leur travail et manquent d'un niveau suffisant de régulation et d'ajustement professionnel.

Les enquêtés proposent diverses solutions pour remédier aux difficultés rencontrées, notamment en modifiant la manière de travailler au sein de l'équipe pour

favoriser l'entraide et la collaboration. Cependant, certains membres de l'équipe sans chronicité peuvent être réticents à ces changements par crainte d'une baisse de performance. L'interdiction de l'entraide ne facilite pas l'ajustement aux contraintes du travail, notamment dans les cas nécessitant des efforts physiques importants. En ce qui concerne la pratique de régulation des managers de proximité, une perception négative de cette pratique est signalée par la plupart des répondants, entraînant des difficultés telles que des déplacements difficiles, une complexité des tâches et des horaires inadaptés. Des solutions suggérées incluent l'adaptation des textes réglementaires et la réorganisation des processus de travail pour mieux répondre aux besoins des travailleurs confrontés à la chronicité.

Il est recommandé aussi de prévoir des aménagements personnalisés des espaces et des équipements de travail en concertation directe avec les travailleurs, notamment en modifiant les descriptions de poste pour les rendre plus adaptées à leur état de santé. Pour la pratique de soutien au travail, la perception négative du traitement par les managers de proximité est signalée par la plupart des enquêtés, entraînant des difficultés de communication, de gestion des conflits et d'intégration dans le groupe. Les employés souffrant de chronicités psychologiques s'appuient souvent sur des membres de confiance de leur équipe pour faciliter le dialogue avec les superviseurs. Enfin, il est observé que les travailleurs en situation de chronicité psychologique semblent moins bien adaptés au travail que ceux en situation de chronicité physique, en raison notamment de comportements violents envers leur hiérarchie, ce qui peut nuire à leur réputation.

-Conclusion :

En synthèse, les travailleurs en situation de chronicité ont exprimé des perceptions négatives à l'égard du soutien, de la régulation et de l'habilitation psychologique de leurs managers de proximité. Ces perceptions ont été identifiées comme des obstacles majeurs à leur capacité d'adapter leurs stratégies de travail aux exigences et contraintes professionnelles.

En vue de soutenir l'adaptation des travailleurs en situation de chronicité tout en favorisant leur maintien en emploi et leur contribution efficace à l'entreprise, les répondants ont souligné l'importance de renforcer l'habilitation psychologique des managers de proximité et la pratique de la régulation. Ils ont également mis en avant la nécessité d'améliorer les pratiques de soutien au travail, telles que le traitement positif, la reconnaissance, la considération et la participation à la prise de décision, pour favoriser le bien-être des employés, maintenir leur satisfaction professionnelle et surmonter les difficultés relationnelles dans le milieu de travail.

Les résultats indiquent que les travailleurs en situation de chronicité qui perçoivent positivement l'habilitation psychologique de leurs managers, ainsi qu'une

forte régulation et un soutien significatif, sont mieux ajustés aux exigences du travail. Cependant, il est important de noter que les obstacles identifiés, en particulier la détérioration des pratiques de management de proximité, révèlent un déséquilibre entre les aspects administratifs et de leadership de la fonction de supervision. Il est suggéré que les programmes de formation des managers de proximité mettent davantage l'accent sur les aspects de leadership, tels que l'accompagnement, le coaching et la promotion du travail d'équipe, pour garantir un meilleur ajustement des employés en situation de chronicité.

Plusieurs solutions pour faciliter l'ajustement de cette population dans les organisations ont été proposées par les enquêtés, mais elles peuvent être confrontées à des limites organisationnelles, légales ou physiques. Il est essentiel de penser attentivement à ces solutions pour qu'elles bénéficient à toutes les parties prenantes. De plus, il est important de reconnaître que toutes les solutions ne sont pas accessibles à tous en fonction du type de chronicité. Une approche au cas par cas peut être nécessaire pour répondre à la diversité des besoins des employés en situation de chronicité.

En conclusion, malgré certaines limitations liées à la méthodologie qualitative utilisée, cette étude constitue une contribution précieuse à la compréhension du rôle des pratiques managériales de proximité dans l'ajustement des travailleurs âgés confrontés à la chronicité. Elle ouvre également de nouvelles perspectives de recherche sur les défis du vieillissement au travail et sur le développement de nouveaux rôles pour les managers de proximité, notamment en mettant l'accent sur le leadership d'habilitation, qui peut avoir un impact positif sur la performance globale des entreprises.

Bibliographie :

- ١-Everaere, C. (٢٠١٠). Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Le cas des grandes surfaces de bricolage. *Revue Française de Gestion*, ٣(٢٠٢), ١٣-١٣١.
- ٢-Lagabrielle, C et Laberon, S. (٢٠١٤). Santé au travail et risques psychosociaux, Tous préventeurs ? Édition l'harmattan, Paris.
- ٣-Naschberger, C. (٢٠٠٨). La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap. *Management & Avenir*, ١٨(٤), ٤٢-٥٦.
- ٤-Rousseau, V., Aubé, (٢٠٠٧). Le fonctionnement interne des équipes de travail : Conception et mesure. *Revue canadienne des sciences du comportement*, ٣٨(٢), ١٢٠-١٣٥.
- ٥- Sekiou, L., et al, (٢٠٠٧). Gestion des ressources humaines, ٧^{ème} édition de boeck, Belgique.